

Voller Mund bei leeren Kassen?

Gewerkschaftliche Kampfkraft braucht dezentrale Finanzstärke

Werner Schreiber, geb. 1950 in Witten/Ruhr, Ausbildung als Industriekaufmann, Studium an der Sozialakademie Dortmund, ist seit 1975 Gewerkschaftssekretär bei der IG Metall. Bis 1988 war er 1. Bevollmächtigter und Kassierer der Verwaltungsstelle Gelsenkirchen, seither ist er Hauptkassierer der IG Metall.

I.

Daß sich die Aufmerksamkeit der Medien ausführKch auf den unmittelbaren Status und die Mitgliederentwicklung von Gewerkschaften richtet, ist in

den letzten Jahren eher selten gewesen. Um so bemerkenswerter erscheint es, daß sich in den vergangenen Monaten nahezu alle namhaften Zeitungen und Zeitschriften dieses Themas angenommen haben. „So schwach war die Gewerkschaft noch nie“, überschreibt „Impulse“ in der Februar-Ausgabe 1993 einen Hintergrundartikel über Geld, Mitgliederschwund und Personalkosten der DGB-Mitgliedsverbände. Fatal oder gar miserabel wird die Finanzlage der Gewerkschaft ÖTV bezeichnet, die 1992 ein Haushaltsdefizit von 75 Millionen Mark verzeichnete und auf Zuführungen zu ihrem Streikfonds verzichten mußte.¹

Wer sich Fusionen verschließe, werde vielleicht schon bald Bekanntschaft mit dem Konkursrichter machen, zitiert der „Stern“ vom 14. Januar 1993 den IGBE-Vorsitzenden Hans Berger. Die Gewerkschaft HBV hatte 1992 eine Deckungslücke von 9,15 Millionen Mark durch einen Nachtragshaushalt mit „Rückgriff auf Vermögensreserven“ auszugleichen; sie steht damit allerdings noch ungleich besser da als die Konkurrenzorganisation DAG, „die (...) den Abbau von 137 von zur Zeit 1 200 Stellen ankündigte, um drohende Finanzschwierigkeiten abzuwenden“.² Die IG Medien arbeitet gar seit ihrem 1. Gewerkschaftstag 1989 finanzwirtschaftlich mit Verlust, wie die FAZ vom 16. 10. 1992 unter dem Titel „Leere Kassen gefährden die Streikkraft“ den IG Medien-Finanzvorstand vermelden läßt. Daß da mancher Outsider die Schatten der Vergangenheit in inhaltlicher wie grammatikalischer Holperigkeit beschwört, mag nebensächlich sein,³ bedeutsam ist, daß die Gewerkschaftszentralen selbst solche vormals bei der Bewußtseinsavantgarde der Funktionärskader als unpolitisch, ja unbeachtlich bis kleinkrämerisch angesehenen Begriffe wie Wirtschaftlichkeit und Effizienz, Personalkostenbudgetierung und Finanzreform thematisieren.⁴

Die IG Metall hat im Oktober 1992 auf ihrem 17. ordentlichen Gewerkschaftstag eine EntschlieÙung verabschiedet, die die Organisationsentwicklung als ständigen ProzeÙ versteht, „um gemeinsam besser, schneller und effizienter Probleme lösen zu können“, wobei Mitgliederwerbung und -betreuung die wichtigsten Aufgaben auf allen Ebenen der Organisation sind und zu höherer Beteiligung und Bindung eben dieser Mitglieder führen müssen.

Kurz: Erheischten in der Vergangenheit bei der inner- wie außergewerkschaftlichen Öffentlichkeit in der Regel nur Ausprägungen „großer Politik“ und spektakuläre Aktionen - also programmatische Forderungen, gesellschaftspolitische Utopien möglichst im Weltmaßstab oder eben Streikbewegungen - Beachtung, so wird mittlerweile das Augenmerk gelenkt auf das, was gewerkschaftliche Hauptkassierer gern umschreiben mit „Finanzkraft

1 Vgl. Handelsblatt, Frankfurter Rundschau und Stuttgarter Zeitung 25.11. 92, Deutsches Allgemeines Sonntagsblatt 27.11. 92.

2 FAZ 13.11. 92; siehe auch Handelsblatt 4.11. 92, Frankfurter Rundschau 23. 3. 93.

3 So etwa das Mitglied des Neue Heimat-Untersuchungsausschusses Dietrich Sperling in „Die Zeit“ vom 2.10.92: „Der DGB hat die NH, die BfG und die Volksfürsorge verloren, seine Vermögenswerte sind weg und seine Kampfkraft zum Gutteil kaputt“.

4 Vgl. z. B. ÖTV-Magazin 3/93, Ausblick S/93.

ist Kampfkraft". Unbestritten ist, daß umgekehrt auch gezeigte Kampfkraft zu weiterer Finanzkraft führt. Ein Streik wie derjenige der IG Metall im Frühjahr '93 gegen die rechtswidrige Aufkündigung der mehrjährigen Stufentarifverträge im ostdeutschen Metall-, Elektro- und Stahlbereich zur Tariflohngleichung an das Westniveau wird von der betroffenen Arbeitnehmerschaft wie von der Bevölkerung und der veröffentlichten Meinung weithin als gerecht und richtig angesehen und führt zu neuen Mitgliedern sowie zu erhöhter Bindungskraft bei vorhandenen Mitgliedern - wenngleich damit im konkreten Fall natürlich noch längst nicht der derzeitige Negativtrend in der gesamten Mitgliederentwicklung aufgehoben wird.

II.

Das Sein bestimmt das Bewußtsein: Die Einsicht verstärkt sich, daß eine Organisation ohne Massen oder genauer: eine Massenorganisation ohne finanzielle Potenz zum zahlosen Tiger verkommt, wenn sie, offensichtlich oder von der Gegenseite vermutet, nicht mehr das Geld hat, Drohgebärden wahrzumachen. Der Gegenspieler in den Verhandlungen muß von der Ernsthaftigkeit seines Gegenübers, der Gewerkschaft, überzeugt sein. Dies gilt für Art und Umfang von Forderungen, für die Verhandlungsführung, aber letztlich vor allem für die Sanktionsmechanismen. Der Tarifkontrahent sollte zumindest ein erhebliches Eigenrisiko darin erblicken müssen, nicht zu glauben, daß angekündigte Drohungen seines Gegenübers wahrgemacht werden könnten. Verlangt der Gegenspieler allerdings die „Probe aufs Exempel“, muß diese auch erwiesen werden können.

Das Hüten der Streikkasse ist also nicht lediglich eine buchhalterische Aufgabe, erbracht von einigen leidenschaftslosen und vom richtigen gewerkschaftspolitischen Bewußtsein unbeleckten administrativen Kassenhanseln, sondern sie ist im Gegenteil sogar entscheidend für das politische Profil der betreffenden Organisation sowie in concreto für das Standing, das ihr auf der „anderen Seite“, dem Arbeitgeberverband, beigemessen wird. Bei „Ausrechenbarkeit“ der Gewerkschaft ist die Auseinandersetzung schon verloren. Natürlich hängen Bereitschaft und Mobilität zum Kampf für die eigenen (Arbeitnehmer-)Interessen nicht nur am Geld, aber das Durchhaltevermögen und damit die wirksame, erfolgreiche Beendigung von Protestbewegungen und Arbeitskämpfen sind wesentlich eine Finanzfrage.

„Mitgliederschwund, aufgeblähte Verwaltung und teure Streiks - die Gewerkschaften müssen sparen“: Äußerungen wie diese gewinnen von daher eben eine andere Dimension.⁵ Wenn Gewerkschaftsvorstände selbst schon über Gehaltskürzungen in erheblichem Umfang für ihre Beschäftigten oder gar über Personalabbau reden (müssen) und als Ziel Kostenreduzierungen „möglichst ohne betriebsbedingte Kündigungen“⁶ berufen, aber gleichzeitig

⁵ FAZ18. 6. 93.

⁶ Ausblick 5/93.

bestätigen, daß dies keine Beeinträchtigung bei der Erfüllung der gewerkschaftlichen Aufgaben zur Folge haben wird, dann mag man das für eine glaubwürdige - weil sehnlichst gewünschte - Äußerung halten. Die Wahrscheinlichkeit hat diese Aussage jedoch nicht auf ihrer Seite. Es spricht einiges dafür, daß es über kurz oder lang doch zu einer knapperen Definition der zu leistenden gewerkschaftlichen Aufgabenerfüllung kommt oder gar zu einem Rückzug der Einzelgewerkschaften aus der Fläche. Die gleichmäßige Versorgung der Mitglieder über das Bundesgebiet hinweg nimmt Schaden. „Wir wissen heute noch nicht, wie wir nach der personellen Ausdünnung unsere Mitglieder betreuen sollen“, heißt es dazu beispielsweise bei der DAG.⁷

Würden wir heute die große akademische Frage vom Ende der sechziger/Anfang der siebziger Jahre über den seligmachenden Weg der Gewerkschaften stellen: konfliktorisch oder kooperativ, Anpassung oder Widerstand, Kampfverband oder Versicherungsverein, so würde die Antwort kurz und eindeutig sein: Darum geht es nicht. Schon damals hatten die Gewerkschaften in der Theoriediskussion eine formelhafte Synthese gefunden: Wir haben eine Schutzfunktion (bewahrend) und eine Gestaltungsfunktion (verändernd), beide müssen wir ausüben. Heutzutage ist die Fragestellung noch eindimensionaler, zugespitzter: Wie viele und welche Dienstleistungen hat die Serviceeinrichtung Gewerkschaft ihren -ja schließlich freiwillig zahlenden - Kunden (Mitgliedern) auf welchem Wege anzubieten, damit die Attraktivität der Organisation erhalten und erhöht wird und die Kunden (Mitglieder) das Gefühl eines angemessenen Preis-Leistungs-Verhältnisses haben? Die Leistung kann und soll dabei durchaus weiterhin auch aus immateriellen Gütern bestehen; wir sind keineswegs bereit, uns letztlich der Apostrophierung als „Versicherungsverein“ zu beugen. Aber die gewerkschaftliche Seinsfrage, die wir zu stellen haben (und entsprechend die Antwort, die wir geben wollen), sollte anders aufgebaut sein. Sie kommt von den berechtigten, wohlverstandenen Interessen des Mitglieds her, ohne populistisch zu sein; sie ist nicht abgeleitet von einem voluntaristischen klassenelitären Zentralverständnis.

III.

Auch die IG Metall verliert Mitglieder und muß damit auf das betreffende Beitragsaufkommen verzichten. Im Jahresverlauf 1992 sank der Mitgliederbestand von 3 624 380 auf 3 394 282 organisierte Metallerinnen und Metaller. Dieser Rückgang um über 230 000 erfaßte Mitglieder innerhalb nur eines Jahres entspricht 6,35 Prozent. Davon entfiel ein Schwund von 187 000 Mitgliedern auf Ostdeutschland, in Westdeutschland gingen 1992 entsprechend rund 43 000 Organisierte verloren. Ein Mitgliederrückgang ist also auch bei der IG Metall vornehmlich in den neuen Bundesländern zu beklagen, aber eben nicht nur dort. Ostdeutschland hatte Ende 1992 756 034 IG Metall-Kolleginnen und -Kollegen. Bei 2 638 248 eingetragenen „Westlern“ entspricht dies einer Anteilsquote von 22,3 Prozent.

⁷ Focus 21. 6. 93.

Der Geschäftsbericht 1989 bis 1991 des Vorstandes der IG Metall nahm den vereinigungsbedingten Mitgliederzuwachs als ein Zeichen für das außerordentlich hohe Vertrauen der ostdeutschen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in die IG Metall: „Am 1. Januar 1991 verzeichnete die IG Metall in den neuen Bundesländern rund 980 000 Bei- und Übertrittserklärungen. Die Zahl der Neuaufnahmen stieg im Laufe der folgenden Monate auf über eine Million; am Jahresende 1991 konnte ein Mitgliederbestand von 944 082 Kolleginnen und Kollegen in den Ost-Verwaltungsstellen registriert werden.“⁸ Das Minus von 187 000 ostdeutschen Mitgliedern in einem Jahr ist bedenklich, aber nicht bedrohlich. Waren bei Vereinigungsbeginn rund eine Million Menschen von einer Gesamtbeschäftigtenzahl von etwa 1,2 Millionen im Organisationsbereich der IG Metall zwischen Ostsee und Erzgebirge beigetreten, so sind es Ende 1992 die erwähnten gut 750 000 bei einem Erwerbspersonenumfang von schätzungsweise einer halben Million im ostdeutschen Metall-, Elektro- und Stahlsektor. Der Organisationsgrad Ost ist nach wie vor um einiges höher als derjenige in Westdeutschland, ja er ist gestiegen und beträgt über 100 Prozent der derzeit in diesem Sektor noch beschäftigten Arbeitnehmer.

Die IG Metall hat von Anfang an einkalkuliert, daß sich der Vereinigungsschub in der Mitgliederstatistik aus der Jahreswende 1990/91 nicht halten lassen würde, und bei der Einrichtung von Verwaltungsstellen - immerhin 34 - in den fünf neuen Bundesländern sowie bei der personellen Mehrausstattung in der Vorstandsverwaltung Vorsicht walten lassen. Insofern ist die IG Metall auch nicht zu größeren Requiriments auf diesem Gebiet gezwungen. Von der Aussage des erwähnten IG Metall-Geschäftsberichts 1989/91, daß „sich die Mitgliederzahl der IG Metall in den neuen Bundesländern auf hohem Niveau bei hervorragendem Organisationsgrad zu stabilisieren“ scheint, braucht deshalb nichts zurückgenommen zu werden. Dies gilt auch unter Einbezug des bisherigen Verlaufs des Jahres 1993, auch wenn sich der Trend in der Mitgliederentwicklung leider fortsetzt. Auch im laufenden Jahr gehen bisher monatlich zwischen zehn- und zwanzigtausend Organisierte verloren, 57 Prozent davon in Ostdeutschland (75 788 Januar bis Juni 1993) und immerhin 43 Prozent im alten Bundesgebiet (58 276 im gleichen Halbjahreszeitraum).

Es wäre indessen unverantwortlich, wollte der Hauptkassierer der IG Metall die negativen Auswirkungen auf den Haushalt der Organisation leugnen: Das Beitragsaufkommen betrug 1991 fast 896 Millionen Mark. Zum damaligen Zeitpunkt konnte noch damit gerechnet werden, daß die Gewerkschaft im Jahre 1992 zum „Umsatzmilliardär“ würde, also in der Summe der Beiträge und der Zins- und sonstigen Erträge ein zehnstelh'ges Volumen erreichen würde. Die effektiven Planungen der Beitragseinnahmen für 1992 lagen dann jedoch bei 924 Millionen Mark, das Ist belief sich auf 904 Millionen Mark. Für 1993 sind 840 bis 850 Millionen Mark zu erwarten. Kalkulatorisch mußten die Erwartungen im dargestellten Zeitraum also um mindestens 100 Millionen

⁸ Geschäftsbericht 1989 bis 1991 des Vorstandes der IG Metall, S. 331 f.

Mark reduziert werden. Daß die Motivation der IG Metall, zu sparen und wesentliche Kosten- und Ausgabenblöcke auch in Zukunft beherrschbar zu halten, dadurch gewachsen ist, ist offensichtlich. Dennoch: Auch wenn die nackten Zahlen der Mitgliederentwicklung in den DGB-Gewerkschaften dies suggerieren können, ist es falsch, von einer „Massenflucht aus einer wenig flexiblen Verteilungsorganisation“⁹ zu schreiben oder davon, „viele Getreue (hätten) die Nase voll“¹⁰ und gäben vor allem in Ostdeutschland „ihre Mitgliedsbücher in Massen zurück“.¹¹

Die negative Mitgliederbewegung ist weniger Ausdruck eines bewußten, gewollten Austritts, verbunden mit einer gezielten Aufkündigung des Zugehörigkeitswunsches zur Arbeitnehmerorganisation, als vielmehr Reflex der wirtschaftlichen, politischen und sozialen Gesamtsituation in Deutschland: zunehmende Arbeitslosigkeit (mittlerweile auch mit Massenentlassungen im alten Bundesgebiet), Sozialabbau, Wirtschaftsstrukturkrisen, weltwirtschaftliche Stagnation, „Plattmachen“ weiter Regionen und Wirtschaftssektoren zwischen Elbe und Oder, Existenzangst und Wohnungsnot, Glaubwürdigkeitsverlust der politischen Herrschaftsschichten, aber auch Individualisierung der persönlichen Lebensentwürfe und Vernichtung vormals klar bestimmter branchenbezogener Sozialisationsmuster beim Generationenwechsel.

IV.

Neben der ständigen Aufgabe, neue Mitglieder zu werben und die Bindung der vorhandenen Mitgliedschaft zu festigen, gibt es zwei Wege, dem von einer gefühl- und erbarmungslosen deutschen Wirtschafts- und Sozialpolitik mitverschuldeten Organisationsschwund der DGB-Gewerkschaften zu begegnen. Der eine Weg ist der, den Arbeitgeber traditionellerweise beschreiten und dem Gewerkschafter grundsätzlich zurecht vorwerfen, der Weg der geistigen Bequemlichkeit und innovativen Trägheit zu sein: Kostensenken mit Schwerpunkt beim Personalabbau.

Die DAG und vielleicht auch die eine oder andere DGB-Gewerkschaft mögen sich „verhoben“ haben beim Auf- und Ausbau ihres zentralen Verwaltungsapparats und ihres Mitgliederbetreuungsgefüges im erweiterten Deutschland, etwa durch nicht vorsichtig genug budgetierte Übernahme der allzu kostenintensiven kleinstrukturierten Repräsentanznetze der DDR-Gewerkschaften. Die dann unvermeidbare Ausdünnung beim eigenen Personal führt tendenziell zum gewerkschaftlichen Sündenfall: dem Rückzug aus der Fläche, der Entblößung größerer Landstriche von professionellen Ansprechpartnern und Problemlosem für die Mitglieder. Damit beginnt der *circulus vitiosus*: Austritt weiterer Mitglieder, forcierter Rückzug aus der Fläche, erneuter Anstieg des Mitgliederrückgangs usw. usf.

⁹ Leipziger Volkszeitung 8. 6. 93.

¹⁰ Focus 7. 6. 93.

¹¹ Neue Osnabrücker Zeitung 10. 6. 93.

Der andere Weg ist, beizeiten und behutsam Abläufe zu modernisieren, Kostenstrukturen überschaubar zu halten, Entscheidungslinien zu beschleunigen, Ausgabenbereiche im Planungskorridor der finanziellen Tragbarkeit sich entwickeln zu lassen. Die IG Metall gibt dieser Alternative die Priorität.

Kostentransparenz ist der notwendige erste Schritt, um Kostenbewußtsein auf allen Verwaltungsebenen der IG Metall zu entwickeln. Daraus kann sich dann auch ein Kostensparen herausbilden. Mit einer soliden Buchhaltung ist es dabei nicht mehr getan. Erreicht werden muß für die Gesamtorganisation eine funktionierende Budgetierung: Kostenrechnung, Vermögensbuchhaltung, Relationen, Zeitreihen, damit Kostenkontrolle und Finanzplanung möglich werden.

Bei der IG Metall gehört dazu, daß ein systematisches Immobilienmanagement eingeführt wurde. Das hat nichts mit Monopolspielen oder Bodenspekulation zu tun, sondern bedeutete zunächst einmal eine methodische Datenerfassung aller rund 100 Häuser und Grundstücke der IG Metall (ohne Rückerstattungsansprüche für enteignetes Immobilienvermögen in der ehemaligen DDR). Es ging um eine verlässliche Datenbasis für Entscheidungen über den Sanierungs-, Umbau- oder Neubaubedarf. Im Rahmen eines Fünf-Jahres-Programms der Gebäudeunterhaltung wird die IG Metall bis Ende 1993 alle ihre Objekte „runderneuert“ haben - das reicht von der Pinselsanierung bis zum völligen Neubau.

Ein Beispiel für das In-den-Griff-Bekommen von Ausgabenblöcken, die durch satzungsgemäße Aufgaben/Leistungen prinzipiell bestimmt sind, setzte bereits der 16. ordentliche Gewerkschaftstag der IG Metall 1989. Die Unterstützungsleistungen der IG Metall bei Renteneintritt der Mitglieder aus Paragraph 29 der IG Metall-Satzung (Rückerstattung von 20 Prozent der eingezahlten Mitgliedsbeiträge nach mindestens zwanzigjähriger Organisationstreue) wurden begrenzt: Es werden seitdem nur noch die bis zum 31. Dezember 1990 geleisteten Beiträge für die Unterstützungsberechnung zugrundegelegt. Die Leistungsart „Rentenunterstützung“ - anfangs der fünfziger Jahre als Invalidenunterstützung für Mitglieder eingeführt, die bereits vor 1933 der Gewerkschaft beigetreten waren und durch Krieg und Kriegsfolgen finanzielle Not litten - wäre von der Dekade 1980/89 mit knapp 200 Millionen Mark bei unverändert erhaltenem Satzungsrecht im Jahrzehnt 1990/99 auf ein Ausgabenvolumen von weit über 500 Millionen Mark angeschwollen. Die Satzungsänderung bewirkte, daß sich diese Leistungsart im neunziger Jahrzehnt gegenüber den Auszahlungen für die achtziger Jahre immer noch verdoppelt, daß allein mit diesem Schritt aber trotzdem der Streikkasse zusätzliche Liquidität von rund 140 Millionen Mark zugeführt werden kann.

In diesem Zusammenhang dürfen auch die Möglichkeiten des Outsourcing nicht verschwiegen werden. Innerhalb der Gewerkschaften besteht gewiß noch erheblicher Diskussionsbedarf über den jeweils von der eigenen Organisation vorzunehmenden Zukauf von Leistungen von Dritten, sofern diese unter ver-

gleichbaren Umständen billiger und/oder besser sind, und über die Ausgliederung bzw. rechtliche und wirtschaftliche Verselbständigung eigener Dienstleistungsangebote. So hat die IG Metall im Frühjahr 1993 beispielsweise ein umfangreiches Diskussionspapier „Bildungsarbeit der IG Metall-Investitionen in eine andere Zukunft“ erstellt, das auch die Frage der künftigen Organisation gewerkschaftlicher Bildungsarbeit und der Bildungsbedarfsermittlung/Bildungsplanung aufreißt. In einigen anderen DGB-Gewerkschaften ist man längst den Weg der wirtschaftlichen und budgetkontrollierten Eigenverantwortlichkeit eines Bildungswerks e. V. gegangen.

Leider wird die innergewerkschaftliche Auseinandersetzung über dieses für die gewerkschaftliche Finanzplanung und Handlungsfähigkeit nicht unerhebliche Instrument noch zu sehr überlagert von der Diskussion um Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen und Entstaatlichung. In der Tat sollen und dürfen öffentliche Dienstleistungen nicht an private Dritte vergeben und durch sie erfüllt werden, wenn es sich um Daseinsvorsorge handelt, sogenannte Rosinenpickerei betrieben wird (lukrative Geschäftsteile gehen an Private, die verlustträchtigen Aufgabenbereiche verbleiben in öffentlicher Hand) oder diese Dienstleistungen durch Arbeitnehmer in ungesicherten Beschäftigungsverhältnissen erbracht werden.

In der IG Metall und ihren Einrichtungen kommt Fremdfinneneinsatz grundsätzlich nur dann zum Tragen, wenn die geltenden Tarifverträge eingehalten werden, ein Betriebsrat besteht, Dauerarbeitsverhältnisse angeboten werden und keine Beschäftigung unterhalb der Geringfügigkeitsgrenze - also ohne Steuern und Sozialversicherung - erfolgt. Outsourcing oder zumindest die eigenbetriebliche (Kosten-) Verantwortlichkeit müssen aber zukünftige Optionen einer auf Mobilisierungsbereitschaft und -fähigkeit gerichteten gewerkschaftlichen Finanzpolitik sein und bleiben. Die IG Metall ist bei ihren Erholungsheimen Buntenbock und Hauerskopf in diese Richtung gegangen. Äußerlich kommt dies in der Bezeichnung „Feriotel“ zum Ausdruck; beide Heime firmieren jetzt unter diesem beim Deutschen Patentamt eingetragenen Warenzeichen. Innerlich heißt dies, daß es sich nunmehr um „hotelähnlich geführte Ferienheime“ handelt, die sich eigenwirtschaftlich und in finanzieller Selbstverantwortung - also möglichst selbsttragend - bewegen sollen.

Es ist zu Beginn dieses Jahrzehnts mit vielen schwierigen Umgestaltungsmaßnahmen gelungen, beispielsweise in einem der Feriotels die Zahl der Übernachtungen so zu steigern, daß eine jahresdurchschnittliche Kapazitätsauslastung der Zimmer des Hauses von weit über 90 Prozent wiedererreicht und die Kostenunterdeckung unter drei Millionen Mark gesenkt werden konnte. Zu dem Tagespreis von gut 50 Mark, den der Pensionsgast zahlt, kommt auf diese Weise nur noch ein Zuschuß hinzu, der unter 40 Mark je Übernachtung liegt.

Drei Alternativen standen zur Entscheidung an: Entweder Weitersubventionierung in wachsender Millionenhöhe oder Schließung mit der Folge des

Abbaus von 110 Arbeitsplätzen; oder eben die Abkehr vom „alten“ Typus des Erholungsheims, das mehr oder weniger verwaltet wird—hin zum Feriotel, das den gewandelten Ansprüchen der Gäste genügt. Mit vielen Mühen und organisatorischen Änderungen in Richtung auf die dritte Alternative, also mit Blick auf verstärkte wirtschaftliche Eigenverantwortlichkeit, ist es gelungen, das Verhältnis von bezahltem Pensionspreis zu Zuschuß über die Fifty-fifty-Marke hinaus zu verbessern. Es ist einsichtig, daß dies für die IG Metall nicht das Ende des Prozesses von Kostensparen und/oder Erlösverbesserung sein kann. Gewerkschaftliche Bildungs- und Erholungsstätten hatten und haben den Auftrag, Gewerkschaftsmitglieder günstig mit den Gütern „Bildung“ und „Erholung“ zu versorgen. Im Falle der Ferioteles als Ferieneinrichtungen ist es aber nicht tragbar, bei stark verändertem Freizeitverhalten und dadurch reduzierter Inanspruchnahme Urlaubsangebote für eine kleine, begrenzte, die Ferioteles ständig wiederfrequentierende Mitgliedergruppe auf eine Weise vorzuhalten, die eine fast fünfzigprozentige Subventionierung aus dem Beitragsaufkommen aller Mitglieder verlangen.

Es geht also nicht darum, gewerkschaftliche Einrichtungen deswegen rechenhaft und eigenverantwortlich zu machen, weil irgendein gewerkschaftlicher Entscheidungsträger sie nicht leiden mag und loswerden will. Auch sind Gewerkschaften nicht neuerdings darauf programmiert, ihre Dienstleistungsangebote zu verringern; und schon gar nicht stellt sich die IG Metall die Aufgabe, private Drittfirmen zu sponsern. Aber es geht darum, durchlässig und begreifbar zu machen, was an welcher Stelle wieviel kostet, um dann demokratisch entscheiden und bei informationeller Sicherheit politisch bewußte Prioritäten setzen zu können.

V.

Auch in einer Zeit abnehmender Mitgliederzahlen und stagnierender Beitragseinnahmen muß die gewerkschaftliche Phantasie ausreichen, nicht nur in den Kategorien von Kosten und Ausgaben (und damit fast zwangsläufig zu reduzierenden Aufgaben) zu denken. Finanzmanagement erschöpft sich nicht in Finanzverwaltung nach Art einer Vereinskasse, sondern hat auch Finanzgestaltung zu sein: Beansprucht eine gewerkschaftliche Hauptkasse eine politische Dimension, so darf sie nicht erst bei geringer werdendem Mittelzufluß beginnen, über eine verbesserte Mittelverwendung und eine entsprechende „Performance“ nachzudenken. Optimierte gewerkschaftliche Einnahmen und Ausgaben sind ein ständiger Prozeß.

Ausgangspunkt für die IG Metall ist hierbei der Mengeneffekt, den eine große Mitgliederorganisation erreichen kann. Bei vernünftiger Bündelung der Geldbestände ihrer vielen Teilkassen (örtlich, regional, zentral) sind Zinserträge zu erwirtschaften, die der einzelnen Teilkasse infolge ihres vergleichsweise geringen Umfangs in der Regel verschlossen bleiben. Und andererseits kann die IG Metall durch die Fokussierung ihrer organisationsinternen Kaufkraft eine Nachfragemacht darstellen, die - wiederum über den Mengeneffekt -

bessere Konditionen dort erreicht, wo sie selbst als Käufer von Gütern und Diensten auftritt.

In früheren Zeiten wurden erhebliche Erträge für die Ortskassen (die Kassen der örtlichen Repräsentanzen der IG Metall; die Verwaltungsstellen) wie für die Hauptkasse schon allein dadurch nicht erwirtschaftet, daß die Anlage von momentan nicht benötigten liquiden Mitteln jeweils einzeln, also mehr oder weniger zufällig, erfolgte. In der Geschäftsberichtsperiode 1989/91 wurde in der IG Metall aus diesem Grunde ein Cash-Management eingeführt.¹² Der Grundgedanke ist, daß die einzelnen Girokonten der Gliederungen, Einrichtungen und Gesellschaften der IG Metall, auf denen täglich in der Summe erhebliche Liquidität verbleibt, je für sich so gut wie keine Habenzinsen erbringen. Es sind dies jedoch mehr als 200 Konten, über das gesamte Bundesgebiet verstreut und mit unterschiedlich hohen Rücklagen. Die Tagesendsalden dieser laufenden Geschäftskonten werden nach Bankenschluß auf ein zentrales Verrechnungskonto gebucht und in der Summe sozusagen „über Nacht“ dem Bankensektor als kurzfristige Geldanlage zur Disposition gestellt.

Der dadurch viel höhere erzielbare kurzfristige Habenzins der Gesamtanlage summe kommt allen Cash-Management-Beteiligten gleichermaßen zugute und wird anteilig - je nach ausgeliehenem Girokontenbestand - gutgeschrieben. Über die Einzelkonten kann jederzeit in voller Höhe verfügt werden, was insbesondere für die mitgliedernah operierenden Verwaltungsstellen wichtig ist. Der positive Zinseffekt aus diesem Kurzfrist-Geldpool beträgt jährlich mehrere Millionen Mark und gewährt insbesondere den kleineren Verwaltungsstellen einen Finanzbonus für die Mitgliederbetreuung, der im Einzelfall aufgrund des jeweils geringen Anlagebetrages nicht erreichbar wäre.

Ahnlich wird im mittelfristigen Anlagebereich (etwa bei Geldern, die erst binnen Jahresfrist für größere Aktionen abgerufen werden müssen) ein Festgeldpool mit einer Laufzeit zwischen einem und 12 Monaten den IG Metall-Verwaltungsstellen angeboten. Zusätzlich hält die IG Metall für ihre Gliederungen als Service im mittel- bis langfristigen Anlagebereich geschlossene Investmentfonds bereit, die professionell auch im Blick auf ein Laufzeitenmanagement geführt werden.

Diese zentralen Pool-Anlageangebote werden von den einzelnen Untergliederungen der IG Metall sehr gut angenommen, da sie freiwillig, flexibel und jederzeit rücknehmbar sind sowie aufgrund ihrer höheren Rendite politische Handlungs- und Darstellungsspielräume auf den einzelnen Ebenen der Organisation jeweils erweitern helfen. Diese Feststellung ist bedeutsam, denn man sieht, daß Überlegungen der IG Metall, die eigene zusammengefaßte Marktmächtigkeit zu nutzen, dann nicht mit dem Vorwurf, man sei nun aber wirklich auf dem Weg in den Versicherungsverein, abgetan werden können, wenn sie für die einzelnen Untergliederungen - vor allem die Verwaltungsstellen - vor-

¹² Vgl. ausführlich: Franz Xaver Frorzier, Cash-Management, Wien 1991.

teilhaft sind, weil sie sogar im Gegenteil Basis für die Stärkung der politischen Kampfkraft sind.

Der Marktmachtgedanke mag für die IG Metall in der Außenwirkung noch umstritten sein (etwa im Falle von Sonderkonditionen oder besonderen Serviceleistungen aus dem Unternehmenssektor für IG Metall-Mitglieder), obwohl die IG Metall, die mit ihrer Mitgliedschaft auch in der jetzigen Rezession direkt in gut drei Millionen Haushalte hineinreicht, bei Fortentwicklung dieses Gedankens sehr viel mehr Leistungsangebote für die in ihr organisierten Arbeitnehmer und deren Familien binden könnte. Die Massenkaufkraft, die die Arbeitergemeinschaft IG Metall repräsentiert, läßt durchaus Vorstellungen zu, wie weitere Kostenvorteile erzielt und insoweit Mittel zum Einsatz für gesellschaftsgestaltende gewerkschaftspolitische Zwecke freigesetzt werden könnten.

Unstrittig ist, daß nach innen angewandte Marktmacht ein sinnvolles Instrument zum Kostensparen ist. Nachfragefaktor IG Metall: Das Gesetz der großen Zahl bringt nicht nur gesellschaftliche, sondern auch kaufmännische Stoßkraft - in Rahmenverträgen, durch Bündelung von Kaufkraft, bei zentraler Vermittlung günstiger Beschaffungsquellen für die Untergliederungen der Gewerkschaft. Die IG Metall hat dies unter anderem durch Einsatzmanagement auf den Gebieten Dienstfahrzeuge, Bahn- und Flugtickets, Kopiergeräte und Telefonanlagen verwirklicht.

VI.

Ist es eine ökonomistische Sicht, die Verwaltungsstellen der IG Metall als profit centers anzusehen? Dabei ist nicht gedacht an die enge betriebswirtschaftliche Definition, daß die örtlichen Zentren möglichst viel Geld für die Zentrale erwirtschaften müssen oder ansonsten stillgelegt werden. Wohl aber ist die Verwaltungsstelle als organisatorischer Kernort mit ihrem Basis-, Mitglieder-, Kunden- und Klientelbezug der Gewinn der Organisation, mit dem diese steht und fällt.

Dieses Herzstück der Organisation gilt es zu stärken; ein Rückzug aus der Fläche hätte für die IG Metall nicht zuletzt in ihrem Selbstverständnis fatale Folgen. Der 17. ordentliche Gewerkschaftstag der IG Metall 1992 hat deshalb satzungsändernde Beschlüsse gefaßt, die auch und gerade den kleineren und strukturgeschädigten Verwaltungsstellen Ortskasseneinnahmen erhalten sollen, durch die diese Einheiten finanziell so gestellt sind, daß sie ihre Aufgaben gegenüber den Mitgliedern zukünftig weiterhin erfüllen können.¹³ Aufgrund der Vorgaben des vorhergehenden 16. ordentlichen Gewerkschaftstages der IG Metall 1989 sollte die finanzielle Unabhängigkeit der Verwaltungsstellen gesichert werden, wobei die gegenwärtige Organisationsstruktur bewahrt wird, und die IG Metall in der Fläche präsent bleibt. Die hauptsächlich vom Hauptkassenbereich der IG Metall vorbereitete, vom Gewerk-

13 Siehe hierzu Protokoll des 17. ordentl. Gewerkschaftstages der IG Metall 1992, Protokoll 5. Tag, S. 431444.

schaftstag 1992 beschlossene erweiterte Ortskassenstaffel ist entsprechend von dem Credo geprägt, kleine Verwaltungsstellen zu erhalten, eigenwirtschaftliche und eigenwirtschaftende Repräsentanzen der IG Metall gerade dort zu stützen, wo es sich um strukturgefährdete, arbeitslosigkeitsbedrohte, ökonomisch benachteiligte Gebiete handelt. Weitgehende Autonomie und Selbstregelungskompetenz der Verwaltungsstellen, gewährleistet durch entsprechendes finanzielles Fundament, sieht die IG Metall als wesentliche Voraussetzung für das Funktionieren innergewerkschaftlicher Demokratie. Es sollen dies auch bewußt eingebaute Sicherungen gegen mögliche sich selbst entwickelnde Zentralisierungstendenzen sein. So zielte die Neubestimmung der Ortskassenanteile durch den Gewerkschaftstag 1992 nicht zuletzt darauf, möglichst keine Verwaltungsstelle mehr in die ungeliebte Lage zu versetzen, am Jahresende gegenüber der Hauptkasse als „Bittsteller“ aufzutreten und einen sogenannten „erhöhten Ortskassenanteil“ beantragen zu müssen.

VII.

Aufgabe der Hauptkasse ist es, den örtlichen und bezirklichen Einheiten Angebote zu machen. Der politische Gesamtdienstleister IG Metall hält über seine Zentralkasse hierzu interne Dienstleistungsangebote für die Verwaltungsstellen und Bezirksleitungen bereit. Insbesondere bei standardisierbaren oder in großen Mengen auftretenden Vorgängen werden so bei den örtlichen und bezirklichen Handlungseinheiten Kapazitäten freigesetzt für die eigentliche Mitgliederbetreuung, die personalintensive und zeitaufwendige „Arbeit am Menschen“. Wichtig ist, daß solche zentral und kostengünstig organisierten, von den Verwaltungsstellen und Bezirken für sinnvoll gehaltenen und mehrheitlich gewünschten Dienstleistungsangebote freiwillig sind. Es sind Offerten, über deren Verwendung die Verwaltungsstellen und Bezirke autonom entscheiden. Sie können sie - auf eigene Rechnung - abrufen, sie können sie aber auch ignorieren, selektiv nutzen oder die betreffende Serviceleistung in Eigenarbeit erstellen.

In erster Linie ist hier zu denken an Konzeptionierung und Erprobung von postalischen Mitglieder-Rückgewinnungsaktionen, Angebote von personalisierten Rundschreiben für Verwaltungsstellen und Bezirke zu verschiedenen Anlässen und bei möglicher Selektionierung für spezifische Mitgliedergruppen, Einführung eines neuen Mitgliedsausweises und eines Service- und Beratungsheftes, aber auch an die erwähnten Nachfragebündelungen in Rahmenverträgen und zentralem Einsatzmanagement für technische Einrichtungen.¹⁴ Zur Sorgfaltspflicht der Hauptkasse gehört es aber auch, darauf aufmerksam zu machen, welche finanziellen oder arbeitsaufwendigen Konsequenzen für die Verwaltungsstellen und Bezirke entstehen, wenn diese die angebotenen oder vermittelten (von Dritten ausgeführten) Dienstleistungen nicht beanspruchen, sondern individuelle Lösungswege bevorzugen. Auch Serviceofferten der Zentrale, die teilweise von den Untergliederungen auf-

¹⁴ Vgl. hierzu den Geschäftsbericht 1989 bis 1991 des Vorstandes der IG Metall, Seite 338.

grund deren autonomer Entscheidung - wie etwa beim Angebot eines über die IG Metall-Zentrale organisierten Beitragsquittungsversands für die jeweilige Verwaltungsstelle - nicht „eingekauft“ werden, dienen insoweit als Bewertungsmaßstab und Richtschnur für die örtlich als sinnvoller bestimmte Alternative.

Alles in allem: Wer den Mund spitzt, sollte auch pfeifen können. Wer zur Durchsetzung der im Mitgliederinteresse aufgestellten Forderungen als letztl. Druckmittel nur zur zeitweisen kollektiven Verweigerung der Arbeitskraft greifen kann, muß diese Option auch im Blick auf die finanziellen Voraussetzungen unter allen Umständen offenhalten. Es wird nicht zu vermeiden sein, daß die IG Metall auch künftig ab und zu die Streikmelodie pfeifen müssen. Arbeitskampfmaßnahmen der IG Metall werden niemals deswegen unterbleiben müssen, weil die Gewerkschaftskasse das Notwendige nicht erfüllen könnte. Auch von daher kann eine IG Metall, wenn sie noch so sehr als Dienstleister und rechnende Nachfragemacht „mit dem spitzen Bleistift“ auftritt, niemals zum Versicherungsverein absinken.